

Tuomo Kokkonen

Asiakastyytyväisyys ja menestystekijät kieli- ja kulttuurivalmennusalalla

Tekmil Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

13.5.2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Tuomo Kokkonen Asiakastytyväisyys ja menestystekijät kieli- ja kulttuurivalmennusalalla, Tekmil Oy 17 sivua + 3 liitettä 13.5.2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Työssä tutkittiin kieli- ja kulttuurivalmennusalalla toimivan toimeksiantajayrityksen asiakastytyvyyttä ja muita alalle ominaisia menestystekijöitä. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa asiakkuuksienhallinnan tueksi ja luoda kuva siitä, millainen kieli- ja kulttuurivalmennusalalla menestyvä yritys on ominaisuuksiltaan.</p> <p>Työ toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä. Toimeksiantajan sekä toisen yrityksen edustajille lähetettiin sähköpostitse avoimia kysymyksiä aineiston täydentämiseksi.</p> <p>Tutkimuksessa nojattiin asiakastytyvyyden muodostumisen, sekä kieli- ja kulttuurivalmennuksen toteuttamisen teoreettisiin viitekehyksiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset antoivat yleisellä tasolla hyvän kuvan toimeksiantajan asiakastytyväisyydestä, joka on korkealla tasolla. Joitakin kehityskohtiakin löytyi ja tulosten pohjalta jatkotutkimuksia voidaan kohdentaa paremmin tuotekehitystä tukeviksi. Kerätyn aineiston pohjalta onnistuttiin luomaan myös profiili alalla menestyvästä yrityksestä.</p>	
Avainsanat	asiakastytyväisyys, kielikoulutus, kulttuurivalmennus

Author Title Number of Pages Date	Tuomo Kokkonen Customer satisfaction and other success factors in language and culture training business, Tekmil Oy 17 pages + 3 appendices 13 May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer
<p>The present study concerned the customer satisfaction of a company (Tekmil Oy) operating in language and culture training business. In order to create a profile of a successful company in the line of business the study also researched other success factors in the field. The customer satisfaction survey aimed to produce information to support the company's customer relationship management.</p> <p>The theoretical part of the study concerned customer satisfaction and the factors behind it as well as theories concerning language and culture training. The research was conducted as a quantitative study. The respondents were sent a web-based survey and open questions were e-mailed to the representatives of Tekmil Oy and Oicon Oy. Tekmil Oy provides language and culture training as well as translations and other services in the field. Oicon Oy operates in the field of business coaching.</p> <p>With the results a general view of the high level of the company's customer satisfaction could be developed, though it was also discovered that there are parts that can still be improved. The findings may help the company in their decision making processes and help decide on the things that require further research. A profile for a successful language and culture training company was also created with the help of the research material.</p>	
Keywords	customer satisfaction, language training, cultural training

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja toimeksiantaja	1
1.2	Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Tutkimusraportin rakenne	2
1.4	Keskeisiä käsitteitä	3
2	Asiakastyytyväisyyden teoreettinen viitekehys	3
2.1	Asiakastyytyväisyyden vaikutus	5
2.2	Asiakastyytyväisyys menestystekijänä	6
2.3	Customer value package eli kokonaisarvo	8
2.4	Asiakkuus ja arvontuotantoprosessi	9
2.5	Laatufunktiot	10
2.6	Asiakasuskollisuus	11
2.7	Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta	12
2.8	Importance-Satisfaction -malli	13
3	Kieli- ja kulttuurivalmennuksen teoreettinen viitekehys	14
3.1	Kielitaito ja kulttuuriosaaminen	14
3.2	Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen haasteet	15
3.3	Kieli- ja kulttuuriosaamisen ideaali	16
3.4	Kieli ja kulttuuriosaamisen mittaaminen	17
	Lähteet	18
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimusmenetelmän ja toteutuksen kuvaus	
	Liite 2. Tutkimustulokset ja analyysi	
	Liite 3. Asiakastyytyväisyystutkimuksen kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja toimeksiantaja

Opinnäytetyönäni selvitin Tekmil Oy:n asiakastyytyväisyyttä ja kieli- ja kulttuurivalmennusalalle ominaisia muita menestystekijöitä. Asiakastyytyväisyys on luonnollisesti millä tahansa alalla merkittävä yrityksen menestystekijä. Kuitenkin eri aloilla asiakastyytyväisyydessäkin tärkeimmät ulottuvuudet voivat olla erilaisia. On tärkeää tunnistaa oman alan menestystekijät, sillä kilpailu on kovaa ja tuntemalla ja yhdistämällä alaan liittyvä teoria sekä asiakastyytyväisyyden teoria, voidaan luoda menestyvä liiketoimintamalli.

Tekmil on 2005 perustettu kieli- ja kulttuuripalveluihin erikoistunut perheyritys. Kielenkouluttajat ovat perustaneet Tekmilin asiakkaidensa toiveiden perusteella. Nykyisin yrityksen valikoimissa on 17 kieltä ja 130 kouluttajaa. Tekmilin liikeideana on tarjota yrityksille valmiuksia käytännön toimintaan kansainvälisillä markkinoilla, keskittymällä kielten lisäksi myös oleellisiin kulttuurisidonnaisiin seikkoihin.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla pystytään kehittämään palveluja määrätietoisesti asiakaslähtöisempään suuntaan; eli toisin sanoen pyrkimyksenä on hankkia tietoa asiakkuudenhallinnan kehittämisen tueksi. Asiakkuutta tutkimalla henkilöstön tietoisuus siitä, miten oma toiminta vaikuttaa asiakkuuteen kasvaa. Tämä voi parhaimmillaan johtaa jopa ns. voimaantumiseen: "Näin siis pystyn vaikuttamaan asioihin!". Mitattu tieto asiakkaan kokemuksista konkretisoi vuorovaikutustilanteiden merkitystä ja näin helpottaa asiakaspalvelun johtamista. Vaikka yksittäisiä asiakkaita on hankala standardisoida, tuntemalla keskimääräiset asiakkaan arvostukset voidaan todennäköisemmin ns. päästä asiakkaan päälle ja parhaimmillaan kehittää palvelua yhdessä asiakkaan kanssa.

Alalle ominaisten menestystekijöiden ja alan tärkeimpien asiakastyytyväisyyden ulottuvuuksien määrittäminen auttaa hahmottamaan sitä, miten kieli- ja kulttuurivalmennusalalla voidaan luoda menestyvä palvelukonsepti. Tekmil on alallaan menestyvä yritys (Suomen toiseksi suurin kieli- ja kulttuurivalmennusyritys ja Kauppalehden me-

nestyjäyryitys 2013), joten tutkimuksesta saatu aineisto on hyvä lähtökohta menestystekijöiden määrittelylle.

1.2 Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten hyvin Tekmilin palvelut ovat vastanneet asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Kyselyn avulla määriteltiin yrityksen asiakasprofiilit sekä näiden tyytyväisyys. Tietojen avulla voidaan päätellä yrityksen kehittämistä vaativat osa-alueet sekä paikantaa ongelmia palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Toistuvasti toteutettavien tutkimusten avulla voidaan myös valvoa kehittämisprosessien tuloksellisuutta.

Vähemmän konkreettisella tasolla asiakastyytyväisyystutkimus hyödyttää yritystä mainostamalla kyselyn vastaajille myös muita yrityksen palveluja, joista kaikki asiakkaat eivät välttämättä vielä tiedä. Voidaan luoda asiakkaiden silmissä kuvaa kieli- ja kulttuuripalvelujen kokonaisvaltaisesta osaajasta ja palveluntarjoajasta.

Asiakastyytyväisyystutkimuksessa ei yritetä selvittää asiakkaiden mielipiteitä hintatasosta tai asiakasyritysten koulutukseen suunnattuja määrärahoja. Tekmil tietää jo alan hintatason riittävän hyvin ja vastaaja saattaisi pyrkiä vaikuttamaan hintatasoon vastauksellaan. Budjettiin liittyviin kysymyksiin suuri osa vastaajista ei luultavasti osaisi vastata, eikä tämän tapaista tietoa välttämättä edes haluta jakaa.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tässä raportissa kerrotaan ensin tutkimuksen viitekehyksestä. Asiakastyytyväisyyden teoriasta puhutaan luvussa kaksi, jonka jälkeen avataan kieli- ja kulttuurivalmennukseen liittyvää teoriaa luvussa kolme. Tämän jälkeen avataan ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Luvussa neljä kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja toteutuksesta. Luku viisi käsittelee avoimilla kysymyksillä yritysten edustajilta saatua materiaalia ja luvussa kuusi esitellään asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset. Lopuksi esitetään tutkimuksen johtopäätöksiä, ehdotetaan jatkotutkimuksen aiheita ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimusprosessin kulkua.

1.4 Keskeisiä käsitteitä

Asiakastyytyväisyys:	Asiakkaan näkemys yrityksen palvelusta omien ja muista yrityksistä saatujen vertailtavien kokemusten perusteella.
Asiakaspääoma:	Yrityksen asiakkaiden arvo
Asiakkuuden arvo:	Asiakkaan yritykselle tuoma arvo, joka voi olla taloudellista, strategista, referenssi-, osaamis- ja volyymiarvoa tai asiakkuuden pitkäaikaisen keston tuomaa arvoa.
Asiakkuudenhallinta:	Pyrkimys nähdä asiakas resurssina ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet sekä toimimaan niiden mukaisesti.
Customer value package (kokonaisarvo)	Asiakkaan määrittelemä kokonaisuus, sisältäen kaiken mitä asiakas voi odottaa yrityksen tuottamalta tuotteelta tai palvelulta ja sen toteutumiselta.
Kulttuurikompetenssi:	Yhden kulttuurin tuntemus, kyky toimia tässä kulttuuripiirissä optimaalisesti.
Kulttuurienvälinen kompetenssi:	Kyky sopeutua tilanteeseen optimaalisesti, oli vuorovaikutustilanteessa yksilöitä mistä kulttuureista tahansa.
Dialoginen kompetenssi:	Tietoa, taitoa ja motivaatiota osallistua vastuullisesti vuorovaikutukseen siten, että osallistuminen on tehokasta ja tarkoituksenmukaista kyseisessä kontekstissa (Törrönen 2001 teoksessa Salo-Lee 2005, 129).

2 Asiakastyytyväisyyden teoreettinen viitekehys

”Asiakkuuden kehittäminen edellyttää, että prosessi, jonka avulla asiakas kehittää itselleen arvoa, on tunnettava syvällisesti.” ... ”Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu vain hintakilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itsel-

leen.” (Storbacka & Lehtinen 2005, 19.) Perinteiseen asiakaspalautteeseen vain pieni osa asiakkaista viitsii kertoa tuotteen tai palvelun puutteista ja mieluummin suuntaa muualle etsimään kaipaamaansa. Tärkeintä on selvittää mitä asiakas oikeasti haluaa, ja vasta sen jälkeen pohtia voiko yritys tuottaa asiakkaalle arvoa. (Torkkeli & Salmi & Ojanen & Länkinen & Laaksolahti & Hänninen & Hallikas 2005, 19.)

Asiakaslähtöisen yrityksen toimintaan tulee kuulua asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Asiakastyytyväisyystutkimus tuo aina merkittävää arvoa yritykselle antamalla ajankohdasta tietoa yrityksen tilanteesta. Tuntemalla asiakkaidensa tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät yritys pystyy vastaamaan tehokkaasti asiakastarpeiden ja markkinoiden muutoksiin. Asiakkaiden mielipiteitä tutkimalla pyritään siis lähemmäs asiakkaan näkökulmaa. Mittaaminen ei kuitenkaan saa olla itse tarkoitus vaan saatujen tulosten tulee johtaa perusteltuihin muutoksiin toiminnassa. (Torkkeli ym. 2005, 17,19.)

Asiakastyytyväisyyden merkitys ja vaikutus asiakkuuden pysyvyyteen ja tuottavuuteen, ymmärretään nykyään laajasti. Monille organisaatioille, etenkin julkisella sektorilla, asiakastyytyväisyys on itsessään menestyksen mittari. Monesti yritykset vaativat tuotannollisten prosessien mittaamiselta tarkkuutta, mutta hyväksyvät asiakastyytyväisyyden mittaamisen epämääräisenä ja hankalasti jäljitettävänä prosessina. (Hill & Alexander 2006, 1.) Tämä johtuu siitä että asiakastyytyväisyys koetaan haastavammaksi saatavaa mitattavaan muotoon. Mitattujen tulosten tulisi kuitenkin olla sellaisia, että niitä voidaan uskottavasti käyttää päätöksenteon tukena. Työntekijöiden motivaatio varmasti paranee jos he kuulevat että asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta tuolla tiedolla sellaiseen on hyvin vähän käyttöä päätettäessä mihin toiminnan osa-alueisiin resursseja sijoitetaan.

Asiakastyytyväisyyden tutkimisella mitataan asiakkaan näkemystä yrityksestä. Nämä näkemykset eivät aina ole todellisiin tapahtumiin perustuvia faktoja: Vaikka yrityksen toiminta olisi kaikin puolin moitteetonta, asiakkaan näkemys yrityksen toiminnan laadusta ei välttämättä ole ajan tasalla. Yritykselle voi siis olla hyödyllisempää sijoittaa resurssejaan asiakkaan saaman mielikuvan kiillottamiseen kuin yrityksen toiminnan tehostamiseen. (Hill & Alexander 2006, 2.) Eli vaikka yritys olisi suorituksella mitattuna alansa paras, ei sillä ole mitään merkitystä jos asiakkaat eivät jaa tätä näkemystä.

2.1 Asiakastyytyväisyyden vaikutus

Hillin ja Alexanderin mukaan yritys menettää joka vuosi keskimäärin 10-30 % asiakkaistaan. Kuitenkin usein asiakkuuden päättyessä ei osata sanoa, mitkä, milloin tai miksi asiakkaat menetettiin, tai kuinka paljon asiakkaiden mukana menetettiin rahaa. Tämä kertoo siitä, että asiakkaiden toimintaa ei tunneta. Tutkimusten mukaan, jos asiakkuuksien päättymisen vuotuinen määrä saadaan puolittumaan, nousevat yrityksen tuotot 25 - 85 prosenttia. Yrityksen tuottojen kannalta asiakkaaseen siis kannattaa panostaa muutakin kuin myyntiresursseja, sillä tyytyväisempi asiakas on pysyvämpi asiakas. (Hill & Alexander 2006, 5, 11.)

Mitä enemmän markkinoilla on kilpailua, sitä tärkeämpää on pitää asiakkaat tyytyväisinä. Jos asiakas on tyytymätön, ei hintana tälle ole pelkkä yksi liiketapahtuman menetyks, vaan mahdollisesti vuosien mittainen ja arvoltaan suuri liikesuhde. Tärkeää ei siis ole ainoastaan asiakkaiden hankkiminen, vaan tuottavien asiakkaiden säilyttäminen. Tavoitteena on kerätä asiakaspääomaa, joka muodostuu asiakkaiden määrästä ja niiden yhteenlasketusta asiakkuuden koko keston ajan kertyvästä rahallisesta tuotosta. Parhaimmassa tapauksessa asiakkaan positiivinen kokemus muistetaan myös asiakkuuden jälkeen. Tätä kautta asiakas voi levittää palveluntarjoajan mainetta vaikka asiakkaalla itsellään ei enää olisikaan tarvetta kyseisen yrityksen palveluille. (Kotler & Armstrong 2012, 44-45.)

Kaikin puolin moitteetonkin kokemus voi olla riittämätön luomaan asiakasuskollisuutta. Kotlerin ja Armstrongin mukaan yrityksen tulee pystyä jättämään niin hyvä vaikutelma, ettei asiakas enää koe tarvetta kokeilla muiden yritysten palveluita. Täysin tyytyväinen asiakas on usein uskollinen, mutta pienikin asiakastyytyväisyyden väheneminen voi pudottaa pitkäaikaisten asiakkuuksien määrää huomattavasti. Tavoitteena ei siis tule olla pitää asiakkaat pelkästään tyytyväisinä, vaan asiakkaan odotukset tulee pyrkiä ylittämään. (Kotler & Armstrong 2012, 44-45.) Siis ylittämällä asiakkaan odotukset, asiakas kokee saaneensa enemmän kuin mistä on maksanut. Tällainen voi luoda vaikutelman siitä, että yritys todella välittää asiakkaistaan muutenkin kuin rahan lähteenä. Tähän liittyen voidaan mainita myös että tutkimusten mukaan yritykset, joihin asiakkaat ovat tyytyväisimpiä, veloittavat keskimäärin 9 % enemmän palveluistaan verrattuna huonommin kategoriassa menestyviin yrityksiin (Hill & Alexander 2006, 11).

On kuitenkin monia aloja, joilla pääasiallinen kilpailuetu on hintataso. Tällöin ei usein edes yritetä antaa asiakkaalle muita odotuksia kuin halvempi hinta. Asiakkaan odotusten ylittämisen ei tulisiakaan siis aina olla valmiina annettu itsestäänselvyys. Reinbothin (2008) mukaan tällainen ajattelu on tullut kalliiden hotellien maailmasta, jossa tuotteen hintaan on lisätty summa, jonka työntekijät voivat parhaaksi katsomallaan tavalla käyttää asiakkaiden ylimääräiseen palveluun. Eli odotusten ylittäminen on osa tuotetta josta asiakas maksaa. Useissa tapauksissa lisäpalvelu maksaa, joten siihen ei välttämättä ole varaa tarkkaan hinnoitelluissa tuotteissa. Lisäksi asiakas ei välttämättä juuri arvosta odotuksiensa yli menevää osuutta tuotteesta. (Reinboth 2008, 22-23.) Toisaalta odotukset voi ylittää myös tavoilla, jotka eivät välttämättä maksa mitään. Esimerkiksi erinomaisessa vuorovaikutuksessa kyse on vain työntekijän erinomaisesta ammattitaidosta. Toki erinomainen työntekijä saa luultavasti myös paremman korvauksen työstään, jolloin myös palvelun hinta on korkeampi.

Asiakkaan tyytyväisyys asiakkuuteen ei ole uskollisuuden tae. Hyvinkin tyytyväiset asiakkaat voivat vaihtaa palveluntarjoajaa hinnan tai pelkän vaihtelun vuoksi. Joillain toimialoilla taas tyytymättömyyden asiakkaat eivät välttämättä ”jaksaa” vaihtaa palveluntarjoajaa, koska eivät koe parempia vaihtoehtoja olevan tarjolla. Tällöin todennäköisesti myös asiakkuuden merkitys on asiakkaalle olematon. Asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden yhteyden voidaan todeta olevan useiden tekijöiden summa, johon vaikuttavat asiakaskokemusten lisäksi ainakin asiakkaan vaihtoehdot ja toimintamahdollisuudet sekä asenteet ja tavat. (Storbacka & Lehtinen 2005, 101-102.)

2.2 Asiakastyytyväisyys menestystekijänä

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on yrityksen menestyksen avaintekijöitä. Ymmärryksen kautta yritys pystyy kehittämään omia kilpailuetujaan.

Asiakkuuteen vaikuttavia tekijöitä asiakkaan kannalta ovat seuraavat:

- asiakkaan tarpeet, arvojärjestys, vaatimukset, odotukset ja mieltymykset
- mitä, missä, milloin, miten ja miksi asiakas tarvitsee palveluja
- tieto ja mahdollisuudet käyttää yrityksen palveluja
- asiakkaan arvot ja ajattelumallit
- asiakkaan kokemukset, tunteet ja käyttäytyminen palvelusta. (Edvardsson ym. 2007, 172.)

Hyvä palvelukonsepti ei siis yksinään riitä, vaan vuorovaikutustilanteet ovat usein ratkaisevia (Edvardsson ym. 2007, 173). Eli pelkkään tuotteeseen keskittymisen sijaan panostaminen asiakaslähtöisten toimintamallien luomiseen on usein välttämätöntä.

Asiakkuuden laatuun vaikuttavat tekijät yrityksen kannalta taas ovat seuraavanlaisia:

- syvällinen asiakkaiden ja heidän arvonluontiprosessinsa tuntemus
- asiakaslähtöinen yrityskulttuuri
- asiakkaisiin keskittyminen
- useiden eri menetelmien käyttäminen
 - o tutkimustyö, asiakkaat, markkinat, tulevat trendit
 - o toimiva vuorovaikutus sekä yrityksen sisällä että ulospäin
 - o kokonaisvaltainen lähestymistapa asiakkaiden tarpeisiin ja asiakaskokemukseen
 - o hyvät johtamistaidot, työntekijöiden kehityksen tukeminen. (Edvardsson ym. 2007, 171.)

Yllä mainituilla yrityksen menestystekijöillä on yhteisenä tavoitteena pyrkimys nähdä yrityksen toiminta asiakkaan näkökulmasta.

Asiakkaan ainoa odotus yritykseltä on, että se vastaa hänen tarpeisiinsa. Näiden tarpeiden tunteminen on asiakkuuden kulmakivi, jota ilman yrityksellä ei kilpaillussa ympäristössä ole selviytymismahdollisuuksia. Asiakkaista kerättyjä tietoja tulee soveltaa käytännössä ja luoda yritykseen toimintatapoja ja kulttuuria jotka ovat linjassa asiakkaan arvojen ja tarpeiden kanssa. Eli yrityksen tulee osata valita palveltava asiakassegmenttinsä oikein ja tarvittaessa muuttua asiakaskunnassa tapahtuvien muutosten mukana. Yrityksen ydinarvoja ei kuitenkaan kannata ohittaa jokaisen uuden trendin mukaan tai yrityksen arvojen uskottavuus voi joutua kyseenalaiseksi. (Edvardsson ym. 2007, 172-173.) Eli yrityksen tulee mukautua asiakkaan toiminnan mukaan, sillä jos se ei tee näin, kilpailija tekee sen varmasti. Yksikään yritys ei ole olemassa itseään varten.

Kun asiakas kokee tyytymättömyyttä, on asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä eroja. Hill ja Alexander (2006, 6-8) määrittelevät tälle erolle viisi erilaista syytä. (1.) Asiakkaalle saatetaan luoda liian suuret odotukset tuotteesta esimerkiksi epärealistisella mainonnalla. Voi myös olla että (2.) asiakkaan tarpeita ja prioriteetteja ei ymmärretä, tai vaikka ne ymmärrettäisiinkin, (3.) ei ole luotu niitä palvelevia toimintamalleja. Jos taas asiakaslähtöiset toimintamallit on luotu, voi olla että (4.) niitä ei jostain syystä noudate-

ta. Lisäksi on mahdollista että (5.) asiakkaan näkemys yrityksen tuotteesta tai palvelusta perustuu aiempaan kokemukseen, joka ei vastaa nykytilannetta.

Eli tietoa asiakkaista tulee soveltaa käytäntöön jokaisella toiminnan osa-alueella. Julkisuuskuvan täytyy vastata yrityksen todellisuutta ja todellisuuden julkista imagoa.

2.3 Customer value package eli kokonaisarvo

Hill ja Alexander (2006, 31) käyttävät asiakastyytyväisyyden määrittelyssään termiä "customer value package" (kokonaisarvo) joka sisältää kaiken mitä asiakas voi odottaa yrityksen tuotteesta saamaltaan kokemukselta. Kokonaisarvon määrittelee asiakas, eikä se aina ole kaikilta osin kontrolloitavissa: esimerkiksi kielikoulutusyritys ei voi aina välittömästi vaikuttaa vuokraamiensa koulutustilojen ilmaston toimintaan. Siksi monet yritykset tyytyvätkin tuotteen laadun mittaamiseen karsien kokonaisarvosta asiat joihin ei voida vaikuttaa. Asiakastyytyväisyyden ja tuotteen laadun mittaaminen eivät ole sama asia: Asiakas voi junamatkalla arvioida ravintolan toiminnan erinomaiseksi, vaikka olisi kokonaisuuteen tyytymätön junan ollessa myöhässä lumimyrskyn vuoksi. Asiakastyytyväisyys määritellään siis sillä, kuinka yrityksen tarjoama tuote vastaa asiakkaan odotuksia, eli miten asiakas kokee hyötyjen ja hinnan suhteen. Kokonaisarvon, yrityksen imagoon ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa usea seikka. (Hill & Alexander 2006, 29-31.) Kielivalmennusyrityksessä nämä tekijät voisivat olla esimerkiksi palveluiden ja käytettävissä olevan oppimateriaalin kattavuus, kouluttajien ammatti- ja vuorovaikutustaidot, aikataulujen joustavuus, hinta ja koulutuksen toteutuksen sijainti.

Taulukko 1. Esimerkki kokonaisarvon tekijöistä

Kontrolloitavat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön ulkoasu - henkilöstön avuliaisuus - palvelun nopeus - sijainti? - tilojen riittävyys?
Ei-kontrolloitavat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - sijainti? - tilojen riittävyys? - korkojen taso - sää ja muut luonnolliset muuttujat
Itsestään selvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> - turvallisuus - siisteys - toimitusajat - tasainen laatu
Erottavat tekijät (eli mikä erottaa kilpailijoista)	<ul style="list-style-type: none"> - tehokas palvelu - ystävällinen henkilökunta - avulias henkilökunta - ongelmanratkaisu - tekninen apu - myynnin tukitoiminnot

Tekijöiden sijoittaminen taulukon 1 otsikoiden alle on tapauskohtaista, riippuen yrityksen ja liikeidean luonteesta. (Hill & Alexander 2006, 32-33.)

2.4 Asiakkuus ja arvontuotantoprosessi

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan saamasta arvosta, joka voidaan määritellä asiakkaan saaman hyödyn ja odotuksien suhteena. Mitä enemmän asiakas saa arvoa, sitä tyytyväisempi hän on. (Torkkeli ym. 2005, 17). Asiakslähtöisesti toimiva yritys haluaa tietää millainen on asiakkaan oma arvontuotantoprosessi ja millainen rooli yrityksellä on, tai voisi olla tässä prosessissa (Storbacka & Lehtinen 2005, 20). Asiakkaan arvontuotantoa tukevia asiakkuusstrategioita kehittämällä yritys voi parantaa kilpailukykyään. Yrityksen tulee siis kyetä löytämään sellaisia asiakkaita joille se voi tarjota jotain arvokasta osaamista. Vastaavasti asiakkuudesta tulee myös osata luopua silloin kun sen ylläpito ei ole yrityksen etujen mukaista. (Torkkeli ym. 2005, 6.)

Asiakkuuden arvo voidaan määritellä usealla tavalla. Selkein arvon määrittäjä on kannattavuus, sillä ilman kannattavia asiakkaita ei ole myöskään tuloja. Kuitenkin myös kannattamaton asiakas saattaa tuottaa arvoa muilla tavoilla. Asiakas voi tuottaa muun muassa referenssiarvoa, osaamisarvoa, volyymiarvoa, strategista arvoa tai arvoa pitkäaikaisella kestollaan. (Storbacka & Lehtinen 2005, 29-30.)

Tunnettu asiakas on luottamusta synnyttävä referenssi tuleville asiakkaille. Asiakkaan erityisosaamisen kautta yritys taas voi oppia uusia taitoja tai ymmärrystä uudesta toimialasta. Volyymiarvoltaan suuri asiakas voi tuottaa vakaata ja pysyvää kassavirtaa, jolla voidaan ylläpitää kiinteitä kuluja. Strategisesti arvokas asiakas auttaa esimerkiksi uusille markkinoille pääsyssä, nykyisen aseman vahvistamisessa tai kilpailuun varautumisessa. Pitkäaikaisen asiakassuhteen etuna on se, että osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja voivat siksi pidemmällä tähtäimellä kehittää asiakkuuden muita arvoja. (Torkkeli ym. 2005, 6-7.)

Storbackan ja Lehtisen (2005) mukaan arvokkaimmat asiakkuudet löytyvät ns. jalostumisvaiheen aikana. Yrityksen tulisi keskittää resurssinsa asiakkuuden jalostumisvaiheeseen syntymisvaiheen sijasta. Uuden asiakkuuden syntyminen vaatii investointeja ja tulovirta on usein epävarmaa. Kun taas jo olemassa olevan asiakassuhteen kohdalla tulovirta on tasaisempaa ja asiakkuuden alkuinvestoinnit on jo tehty. Luja asiakassuhde syntyy pidemmässä, toimivassa asiakassuhteessa, ja määrittää sitä, kuinka asiakkuus kestää pieniä ongelmia yhteistyössä. Uuden asiakkaan kohdalla taas pienetkin ongelmat voivat lopettaa asiakkuuden. (Storbacka & Lehtinen 2005, 95-99.)

2.5 Laatu- ja palvelufunktiot

Asiakastyytyväisyys ei määritä asiakkuuden lujuutta kokonaisuudessaan. Tyytyväinen asiakas voi olla uskollinen asiakas, mutta uskollinen asiakas ei aina ole kannattava asiakas. Tarvitaan sopiva tasapaino asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen tehokkuuden välille: Maine ei saa kärsiä huonosta asiakastyytyväisyydestä, mutta tuottamattomia tai jopa tappiota tuottavia asiakassuhteita ei yleensä kannata ylläpitää. Asiakastyytyväisyysteorioissa ei tyypillisesti ole huomioitu hintaa yhtenä kokonaisuuteen vaikuttavana tekijänä (vrt. Kotler & Armstrong). (Storbacka & Lehtinen 2005, 95-99.)

Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun suhdetta voidaan esittää ns. laatu- ja palvelufunktiolla, jotka voidaan jakaa neljään tyyppiin:

Taulukko 2. Laatufunktiot. (Storbacka & Lehtinen 2005, 99-100)

Kriittiset tekijät (vrt. Kotler & Armstrong)	- yhteys laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä on lineaarinen
Hygieniatekijät (vrt. Reinboth)	- laadun parantaminen ei paranna asiakastyytyväisyyttä - laadun huononeminen tietyn pisteen alle pudottaa asiakastyytyväisyyttä
Indifferentit tekijät	- laatu ei vaikuta asiakastyytyväisyyteen
Profiloivat tekijät	- tekijät joihin panostamalla yritys erottuu kilpailusta - parempi laatu nostaa asiakastyytyväisyyttä - pieni laadun huononeminen ei juuri vaikuta asiakastyytyväisyyteen

Kun asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät tunnistetaan ja niitä osataan verrata näihin funktioihin, pystytään resursseja sijoittamaan määrätietoisesti. Erityisesti tulee välttää epätasaista laatua hygieniatekijöissä ja panostaa laatuun profiloivissa ja kriittisissä tekijöissä. (Storbacka & Lehtinen 2005, 99-100.) Keskeisten tuotteeseen tai palveluun liittyvien ominaisuuksien parantaminen ei siis aina johda merkittävään asiakastyytyväisyyden kasvamiseen, eikä asiakkaan tyytyväisyys aina johda asiakkuuden pitkäaikaisuuteen.

2.6 Asiakasuskollisuus

Yritys voi asiakasuskollisuuden luomisen lisäksi tavoitella jopa asiakkaiden sitoutumista yritykseen. Sitoutunut asiakas on pitempiaikainen liikekumppani, ostaa useammin, ostaa enemmän ja suosittelee useammin. Asiakkaan sitoutumista määrittävät aiemmat kokemukset asiakkuudesta. (Hill & Alexander 2006, 17-18.)

Vaikka asiakasuskollisuus on paljon käytetty termi, ei asiakkaalla todellisuudessa ole mitään loogista syytä sitoutua ja olla uskollinen yritystä kohtaan. Kuluttajilla on markkinoista enemmän tietoa kuin koskaan, joten kuluttaja on myös kykenevämpi arvioimaan tarjouksia totuudenmukaisemmin. Voisi sanoa että yritys on nykyään se, jonka tulee olla sitoutunut asiakkaisiinsa. (Hill & Alexander 2006, 13-14.) Toki tämä riippuu alasta sekä liikeidean luonteesta. Kuluttajat arvioivat eri tuotteita ja palveluja erilaisilla kriteereillä.

Taulukko 3. Asiakasuskollisuutta on monenlaista (Hill & Alexander 2006, 14-15).

	Uskollisuuden syy	Uskollisuuden voimakkuus
Monopoli	Asiakkaalla ei ole muita vaihtoehtoja	Uskollisuus on matalaa, koska monopolin hajoaminen johtaa usein hintojen alenemiseen
Vaihtamisen hintaan perustuva (Cost of change)	Palveluntarjoajan vaihtaminen on kallista ja raskasta	Uskollisuus keskitasoa
Houkuttimiin perustuva (Incentivised)	Asiakkaita houkutellaan erilaisin kannustimin, (bonus pisteet yms.)	Uskollisuus matalaa keskitasoa
Tottumiseen perustuva (Habitual)	Asiakas on tottunut johonkin, helppous, tuttuus, pieni vaiva	Uskollisuus matalaa koska uusi ja vaivattomampi voittaa
Sitoutumiseen perustuva (Committed)	Suhteessa voimakkaita tunteita Liittyy identiteettiin ja elämäntapaan	Vahva uskollisuus Harva yritys kykenee tähän Urheiluseuroilla yleistä

Hill ja Alexander ovat määritelleet asiakkuuden uskollisuudelle myös tasot:

- "strateginen kumppani", eli vahva asiakkuus, joka on molemmin puolin hyödyttävä
- "kannattaja", eli asiakas joka suosittelee aktiivisesti.
- "vakiintunut asiakas", eli asiakkuus toistuu saavuttaen positiivisia kokemuksia mutta kannatus on passiivista.
- "asiakas"-määritelmä kattaa satunnaiset asiakkuudet joihin ei liity tunnesiteitä.
- "potentiaalinen asiakas" voi olla kiinnostunut asiakkuudesta, muttei ole vielä ollut asiakkaana.
- "muut" ryhmään kuuluvat kaikki ne, jotka eivät tiedä tai ole kiinnostuneet yrityksen palveluista. (Hill & Alexander 2006, 16.)

2.7 Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta

Palvelulla on erilaisia ominaisuuksia, kuten toimitusprosessi, vuorovaikutuksen laatu, koettu ystävällisyys ja kulutuskokemus. Tästä johtuen asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata eri tasoilla, joita ovat asiakassuhde-, operatiivinen- ja palvelutaso. Asiakassuhdetaso sisältää vuorovaikutukseen ja henkilökohtaisuuteen liittyvät ulottuvuudet. Operatiivisella tasolla mitataan tehokkuutta ja toimivuutta ja palvelutasolla laatua ja eri ominaisuuksia. (Torkkeli ym. 2005,19.)

Ollakseen mahdollisimman tehokas, asiakastyytyväisyystutkimuksen tulisi selvittää asiakkaan prioriteetit ja toleranssin rajat (millaisia ongelmia asiakkuus kestää) sekä oman suorituksen taso suhteessa sekä asiakkaan prioriteetteihin että kilpailijan suoritukseen. Lisäksi tulee selvittää tuotteen tai palvelun tärkeimmät kehittämiskohdat. (Hill & Alexander 2006, 33-34.)

Yrityksen johdolla ja työntekijöillä voi toisinaan olla ristiriitaisia tavoitteita asiakastyytyväisyyden suhteen. Näin voi käydä esimerkiksi jos työntekijöille ei ole tehty selväksi asiakastyytyväisyyden merkitystä tai jos johdon viesti ei ole uskottava työntekijöiden silmissä. Johdon uskottavuus kärsii esimerkiksi tilanteessa jossa tavoitteet asetetaan selvästi, mutta työntekijöille ei anneta resursseja tavoitteiden saavuttamiseen. Parhaassa tapauksessa taas tyytyväisyyden mittaaminen itsessään motivoi työntekijöitä tavoittelemaan asiakkaan tyytyväisyyttä, sillä kilpailullinen ilmapiiri ja selkeät tavoitteet voivat kannustaa toimimaan tavoitteen hyväksi. (Hill & Alexander 2006, 10-11.)

2.8 Importance-Satisfaction -malli

Yang (2003) on luonut Importance-Satisfaction -mallin, joka auttaa ymmärtämään asiakastyytyväisyyttä paremmin. Perinteinen Likertin asteikolla toteutettu kysely on melko passiivinen tapa selvittää tyytyväisyyttä. Se kertoo kyllä ollaanko tyytyväisiä, mutta I-S-mallissa pyritään laittamaan asiakkaan arvostukset myös tärkeysjärjestykseen, jolloin tuloksia voidaan painottaa kahdessa ulottuvuudessa päätöksentekovaiheessa: tyytyväisyyden määrässä ja asiakkaan arvostuksien tärkeysjärjestyksen mukaan. Tällöin kyselyyn liitettäisiin tyytyväisyysmittarin viereen tärkeysmittari. (Yang 2003.)

I-S -malli on erittäin hyvä tuotekehityksen työkalu, mutta koska tässä kyseisessä tutkimuksessa asiakastyytyväisyyttä selvitetään melko yleisellä tasolla, ei mallia otettu käyttöön. Jatkossa mahdollisesti tehtävässä tarkemmin tiettyyn asiakastyytyväisyyden ulottuvuuteen keskittyvässä tutkimuksessa I-S -malli voisi olla hyvinkin sopiva tutkimusmenetelmä.

3 Kieli- ja kulttuurivalmennuksen teoreettinen viitekehys

Kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa on luonnostaan moniselitteisyyttä ja ristiriitaisuuksia, joita pystytään lievittämään kulttuurienvälisellä kompetenssilla (Salo-Lee 2005, 128). Tätä kykyä olla joustavampi ja tehokkaampi kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa voidaan kehittää varsinkin opiskelemalla kieltä sen luonnollisessa ympäristössä. Tätä kautta on mahdollista omaksua uudenlainen kulttuurinen identiteetti vierassa ympäristössä. Lisäksi kielten opiskelu lisää oppijan empatiakykyä muita kulttuureita kohtaan. Syvällinen kulttuurinen osaaminen vaatii myös kielitaidon omaksumista. Uuden kielen opettelu kehittää asenteita (uteliaisuus, avoimuus, sallivuus), tietopohjaa (millaisissa vuorovaikutuksissa sosiaaliset ryhmät ja identiteetit ovat keskenään), taitoja ja tietoisuutta kulttuurisista eroista. Kielen oppiminen kehittää taitoja selvittää kommunikoiden odotuksia ja välttää väärinymmärryksiä sekä tavoittelemaan omia pyrkimyksiä sopivin keinoin. (Watson 2010, 96.)

Tulee myös muistaa, että kulttuurista osaamista tarvitaan vuorovaikutuksessa molempiin suuntiin. Kaikki kulttuurivalmennusta tarvitsevat eivät suinkaan ole export managereita. On monenlaista muuttoliikettä, sekä vapaaehtoista että ei-vapaaehtoista. Muuttoliike luo tarpeita sopeutua kulttuuriin ja sekä muuttajilta että vastaanottajilta vaaditaan avoimuutta toimivan rinnakkaiselon saavuttamiseksi. Tähän liittyen on mainittava dialogin tärkeys. Dialogi ei tarkoita pelkkää keskustelua; se sisältää kuuntelua, empatiaa, ymmärrystä, avoimuutta, luottamusta ja vastuuta. (Salo-Lee 2005, 127-129.) Dialogin käymistä voisi kutsua luottamuksellisen suhteen rakentamiseksi. Näin saadaan paremmat valmiudet keskusteluun vaikeistakin ristiriidoista.

3.1 Kielitaito ja kulttuuriosaaminen

Kulttuurien välisellä osaamisella tarkoitetaan kykyä luoda näkemyksiä kulttuurisessa kontekstissa ja mukauttaa käyttäytymistään sen mukaisesti. Puhtaaseen kielitaidon kartuttamiseen verrattuna kulttuuriosaaminen on kompetenssi joka sisältää pysyvää ja helpommin saavutettavissa olevaa tietoa. Kielitaidon hankkiminen on aikaa vievää ja vaatii enemmän ylläpitoa. Lisäksi kielitaidon käyttökelpoisuuden maantieteellinen alue on usein paljon pienempi kuin kulttuuriosaamisen. Esimerkiksi yhdysvaltojen armeijan merijalkaväessä kulttuurikoulutukseen on sisällytetty vain asiayhteydessään merkittävät asiat. Nämä osaamisen osa-alueet on jaettu viiteen eri luokkaan: fyysinen

ympäristö, taloudellinen järjestelmä, yhteiskunnan sosiaalinen ja poliittinen rakenne sekä uskonto. (Watson 2010, 94.) Huomionarvoista on se, että kielikoulutusta ei mainita lainkaan tässä listassa.

Vaikka kulttuuriosaaminen joissakin tapauksissa voi olla tärkeämpi osaamisalue kuin kielitaito, on tärkeää ymmärtää kielen ja kulttuurin voimakas yhteys. Kieli on perustavanlaatuisin keino oppia ja ymmärtää kulttuuri. Kykymme kommunikoida ja muodostaa yhteisöjä on se pohja, josta kulttuuri syntyy. Kieli sisältää kulttuurisen todellisuutemme ja näin ollen on läsnä jokaisessa kulttuurin osa-alueessa. (Watson 2010, 95.) Eli kielitaidon ja kulttuuriosaamisen välinen painotuksen suhde riippuu käyttäjän tarpeista ja käytettävissä olevista resursseista.

3.2 Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen haasteet

Kulttuurienvälisessä vuorovaikutuksessa esiintyy toisinaan hullunkurisiakin väärinkäsityksiä, joilla voi olla vakavia seurauksia. Rajun (2012) tutkimuksen mukaan suuri ongelma Intiaan ulkoistetuissa palveluissa on kieliopin ja ääntämyksen väärinkäsitykset. Tutkimuksen mukaan muun muassa koulusta valmistumista (graduate) kuvattiin hyvin usein termillä "pass out" (= pyörtyä) ja hauskan pitämisestä (to have fun) käytettiin sanoja "freak out" (= menettää järkensä, seota). Eli arkikieleen on päässyt vakiintumaan merkitykseltään täysin väärä sanontoja. Työntekijöiden kouluttaminen onkin noussut yhdeksi myyntivaltiksi, kun ulkoistusyritys etsii uusia asiakkaita. Tosin vaikka ulkoistusyritysten työntekijöille onkin usein järjestetty koulutusta, suurella osalla kulttuurienvälinen koulutus ei ole kuulunut koulutusten piiriin. (Raju 2012, 266-269.)

Joillakin aloilla ymmärtämisessä voi olla kyse jopa elämästä ja kuolemasta. Koulutusta järjestettäessä on ensisijaisen tärkeää että koulutettavat ja kouluttaja puhuvat samaa kieltä ja käyttävät samankaltaista sanastoa. Työntekijöitä tulee kouluttaa työntekijöiden osaamiseen nähden sopivalla kielellisen ja ammatillisen osaamisen tasolla. Saadakseen viestinsä ymmärretyksi toivotulla tavalla kouluttajan tulee ymmärtää siis myös koulutettavien kieltä ja kulttuuria. (Sanders-Smith 2007, 34-35.)

Thaimaahan rantautuneissa ulkomaisissa MBA -koulutuksissakin on huomattu kulttuurisen ymmärryksen puutteesta johtuvia ongelmia. Vaikka liiketalouden koulutuksessa yleensä osataankin painottaa kulttuurien välisen viestinnän merkitystä, on mielenkiintoista, että itse MBA- koulutusten opetusmenetelmät ovat Thaimaassa paikallisille

opiskelijoille vaikeita omaksua, koska opiskelukulttuurien eroja ei ole osattu ottaa huomioon. (Pimpa 2009.) Toisaalta ehkä MBA -koulutuksessa onkin tavoitteena tietynlainen ajattelutapa ja oppimisen itsenäisyys, joka on lähtöisin individualistisemmin suuntautuneesta kulttuurista.

3.3 Kieli- ja kulttuuriosaamisen ideaali

Kulttuurien välisesti kompetentin henkilön tärkeimmät ominaisuudet koostuvat kolmesta tekijästä: ammattitaidosta, vuorovaikutuksesta ja sopeutumiskyvystä. Ammattitaidolla voidaan saavuttaa toisessa kulttuurissa kollegoiden ja alaisten luottamus. Vuorovaikutus sisältää kieli- ja kommunikaatiotaitojen lisäksi kulttuurien ymmärtäminen. Sopeutumiskykyyn kuuluvat hyväksyminen, osallistuminen ja tyytyväisyys. Tarkemmin kulttuurien välisesti kompetentin henkilön ominaisuudet on määritelty IEP -profiilina (Interculturally Effective Person). Profiilissa määritelty henkilö pystyy elämään ja työskentelemään toisessa kulttuurissa tyytyväisenä ja menestyksellisesti. Lisäksi hänellä on kyky viestiä muiden kulttuurien edustajien kanssa luoden luottamuksellisia suhteita ja hän osaa sopeuttaa ammattitaitonsa erilaisiin olosuhteisiin. (A Profile of the Interculturally Effective Person, 2000.) Profiilissa huomioidaan useita eri ominaisuuksia, kuten kulttuurin ymmärtäminen käsitteenä ja kulttuurien tuntemus, viestintä- ja organisointikyvyt, sopeutumiskyky sekä asenteet. Mallissa ominaisuudet on määritelty myös käyttäytymisen tasolla. Esimerkiksi kulttuuri -käsitteen ymmärtäminen tarkoittaa että henkilö näkee miten kulttuuri esiintyy käytännössä, ja osaa havainnoida oman kulttuurinsa vaikutuksia havaintoihinsa sekä osaa tunnistaa oman kulttuurin arvomaailmasta johtuvat ongelmat toisessa kulttuurissa ollessa. (Salo-Lee 2005, 124-126.)

Stahl (2001) taas on määritellyt ulkomaille lähetettävän johtajan toivottavat ominaisuudet, joita ovat monimerkityksellisyyden kestäminen, käytöksen joustavuus ja tavoitteellisuus sekä empatiakyky ja sosiaalisuus ja kiinnostus toisiin ihmisiin. Lisäksi Stahl mainitsee ei-tuomitsevuuden ja mediakommunikaatiotaidot. Näitä tekijöitä voisi yhteen sanaan tiivistettynä kutsua avoimuudeksi. Kuitenkin tulee muistaa että kaikki kulttuurit kattavaa universaalia henkilöä ei ole olemassa ja jokaista tehtävää varten on aina löydettävä oikea, tilanteeseen ja ympäristöön sopiva henkilö. (Stahl 2001 teoksessa Salo-Lee 2005, 126.)

3.4 Kieli ja kulttuuriosaamisen mittaaminen

Bhawuk & Triandis (1996) ovat määritelleet kulttuurienväliselle kompetenssille osaamisen tasot, joita ovat maallikko, noviisi, asiantuntija ja edistynyt asiantuntija. Maallikolla ei ole merkittävää vieraan kulttuurin tuntemusta, kun taas noviisi on jo viettänyt vähintään kaksi vuotta vieraassa kulttuurissa kehittäen kulttuurienvälistä herkkyyttään. Asiantuntija taas on omaksunut teorian tietoa kulttuurienvälisestä vuorovaikutuksesta ja pysyy hahmottamaan tietonsa kokonaisuutena. Edistynyt asiantuntija puolestaan omaa sekä noviisin että asiantuntijan ominaisuudet, eli on sekä viettänyt aikaa vieraassa kulttuurissa että ymmärtää kulttuurienvälisen viestinnän teoriaa. (Bhawuk & Triandis 1996 teoksessa Salo-Lee 2005, 129.)

Kulttuurienvälisen kompetenssin kehittymisen vaiheille on myös määritelty neljä eri tasoa. Tiedostamattoman epäpätevyyden tasolla tapahtuu väärinymmärryksiä joista ei olla tietoisia. Jos taas nämä väärinymmärrykset tiedostetaan mutta niitä ei osata ratkaista, ollaan tiedostetun epäpätevyyden tasolla. Tietoisesta kompetenssista taas voidaan puhua siinä vaiheessa kun käyttäytymistä jo osataan muokata kulttuuriseen ympäristöön sopivaksi ja tiedostamattomasta kompetenssista sitten kun kulttuurisesti sopiva vuorovaikutus on tullut siinä määrin osaksi omaa käyttäytymistä, ettei asiaa tarvitse enää erikseen ajatella. (Gudykunst 1991 teoksessa Salo-Lee 2005, 130.) Kulttuurienvälisen kompetenssin mittaaminen on kuitenkin hyvin haastavaa.

Kealey (1996 teoksessa Salo-Lee 2005, 130.) onkin todennut: ”Tutkijat tietävät paljon kulttuurienvälisen menestyksen kriteereistä, mutta heidän tietonsa siitä, miten luotettavasti arvioida ihmisten suorituksia näillä kriteereillä, ei ole helppoa”. Kuitenkin, tehtävän menestyksen kannalta yksilön kulttuuriset kompetenssiominaisuudet pätevät vain rajallisesti. Yksilötaitojen lisäksi esimerkiksi kansainvälisen projektin sujuminen riippuu kyseessä olevan tehtävän laadusta, organisaation rakenteesta sekä ympäristötekijöistä. (Salo-Lee 2005, 131.)

Lähteet

A Profile of the Interculturally Effective Person, 2000. Centre for intercultural learning. Department of Foreign affairs and international trade. Canada

CEFR-viitekehyksen tasot. Helsingin yliopisto, Kielikeskus.
Opetus/Opiskelu -> CEFR-tasot
<http://www.helsinki.fi/kksc/opetus/taitotasot.html> Luettu 27.3.2014

Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Enquist, B. 2007. Success Factors in New Service Development and Value Creation through Services. Teoksessa: Spath, D. & Fähnrich, K.-P. (toim.). Advances in Services Innovations. Berlin: Springer-Verlag.

Gudykunst, W. B. 1991. Bridging differences: Effective intergroup communication. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Hill, Nigel & Alexander, Jim 2006. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. 3rd edition, Gower publishing limited. England.

Impivaara, Outi 2014. Toimitusjohtaja/Valmentaja. Oicon Oy. Vastaukset sähköpostitse esitettyihin kysymyksiin 1.4.2014

Kanti-Paul, Sari 2014. Toimitusjohtaja. Tekmil Oy. Tampere. Vastaukset sähköpostitse esitettyihin kysymyksiin 24.3.2014.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2012. Principles of marketing. Fourteenth edition. Pearson education limited. England

Pimpa, Nattavud 2009. Learning problems in transnational business education and training: the case of the MBA in Thailand. International Journal of Training & Development. Dec2009, Vol. 13 Issue 4, p262-279. 18p.

Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Kkustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Gummerus kirjapaino Oy

Ritu, Raju, 2012. Intercultural Communication Training in IT Outsourcing Companies in India: A Case Study. IEEE TRANSACTIONS ON PROFESSIONAL COMMUNICATION, VOL. 55, NO. 3, SEPTEMBER 2012

Salo-Lee, Liisa 2005. Kohden kulttuurienvälistä kompetenssia. Teoksessa Varis, Tapio (toim.) Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi, 123-134

Sanders-Smith, Sarah 2007. Hispanic worker safety. Understanding culture improves training and prevents fatalities. Professional Safety. Feb2007, Vol. 52 Issue 2, p34-40. 7p. NATIONAL Institute for Occupational Safety & Health

Stahl, G. K. 2001. Using assesment centers as tools for global leadership development: An exploratory study." Teoksessa M.E. Mendelhall, T.M. Kühlmann & G. K. Stahl (toim.) Developing Global business Leaders: Policies, Processes and Innovations. Westport, Connecticut: Quorum Books. 197-210

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 2005 Asiakkuuden armoilla vai asiakkuuden ehdoilla. Kuudes painos. WS Bookwell Oy. Juva

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet – Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 168. Lappeenranta

Törrönen, Minna 2001. Tulkintoja dialogisuudesta projektijohtajuudessa. julkaisematon pro gradu -tutkielma. jyväskylä. Viestintätieteiden laitos.

Watson, Jeff, R. 2010. Language and Culture Training: Separate Paths? Military review. March-April 2010 Military academy West Point NY

Yang, Ching-Chow 2003. Improvement actions based on the customers' satisfaction survey. Total Quality Management & BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 14, NO. 8, OCTOBER, 2003, 919–930 Chung-Yuan Christian University, Taiwan, Republic of China

Ylihärsilä, Susanna 2014. Koulutuspäällikkö. Tekmil Oy. Tampere. Vastaukset sähköpostitse esitettyihin kysymyksiin 24.3.2014.

